

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu fotbalového klubu FC Hlučín a.s.

Management analysis of football club FC Hlučín, Inc.

Student: Radim Puček

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Roman Minárik

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: Radim Puček

Studijní obor: **Sportovní management**

Název tématu:

**Analýza managementu fotbalového klubu FC Hlučín a.s.**

Anglický název tématu:

**Management analysis of football club FC Hlučín, Inc.**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

1. Úvod
2. Teoretické vymezení pojmů
3. Charakteristika fotbalového klubu
4. Analýza managementu FC Hlučín a.s.
5. Vymezení předností a rezerv klubu
6. Shrnutí výsledků šetření, doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 40 – 50 stran

Seznam odborné literatury:

DURDOVÁ, I.. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.

KOTLER, P. *Marketing Management : 10. rozšířené vydání*. Doc. Ing. Václav Dolanský, Ing. Stanislav Jurnečka, 1st edition. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*, 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 264 s. ISBN 80-85866-68-4.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Roman Minárik

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2009

Datum odevzdání bakalářské práce: 7. května 2010

.....

student

.....

vedoucí BP

L. S.

.....

vedoucí katedry

.....

děkanka fakulty

V Ostravě dne 20. 11. 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

„Přílohy č. 1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 7. května 2010

.....

Největší poděkování patří mému vedoucímu práce Mgr. Romanu Minárikovi za věcné připomínky a rady. Rovněž mu vděčím za jeho přístup a ochotu mi pomoci v situacích, kdy jsem si se svými myšlenkami nebyl zcela jistý a potřeboval jsem poradit.

## Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretické vymezení pojmů.....	3
2.1 Management.....	3
2.2 Manažer.....	4
2.2.1 Funkce manažera.....	5
2.2.1.1 Plánování.....	6
2.2.1.2 Organizování.....	7
2.2.1.3 Výběr a rozmisťování pracovníků.....	7
2.2.1.4 Vedení lidí.....	8
2.2.1.5 Kontrola.....	9
2.2.2 Styly vedení.....	9
2.3 Sportovní management.....	11
2.3.1 Sportovní manažer.....	12
2.4 Analýzy v managementu.....	13
2.4.1 SWOT analýza.....	13
2.4.2 Benchmarking.....	16
2.4.3 Analýza jednotlivých druhů reklamy.....	17
2.4.3.1 Reklama na dresech a sportovních oděvech.....	17
2.4.3.2 Reklama v areálu sportovišť.....	18
3 Charakteristika fotbalového klubu.....	19
3.1 Organizační struktura sportovních klubů.....	19
3.2 Akciová společnost.....	20
3.2.1 Práva a povinnosti akcionářů.....	26
3.2.2. Orgány akciové společnosti.....	26
3.3 Sponzoring ve sportu.....	29
3.3.1 Typy sponzoringu ve sportu.....	29
3.3.2 Formy sponzoringu ve sportu.....	30
4 Analýza managementu FC Hlučín a.s.....	32

4.1 Historie fotbalového klubu FC Hlučín a.s.....	32
4.2. Organizační struktura fotbalového klubu FC Hlučín a.s.....	33
4.3 Příjmy a výdaje FC Hlučín a.s.....	40
4.4 Příjmy a výdaje SK FC Hlučín.....	42
4.5 Aplikace SWOT analýzy.....	44
4.6 Možnosti sponzoringu v FC Hlučín.....	47
5 Vymezení předností a rezerv klubu .....	51
5.1 Přednosti klubu.....	51
5.2 Rezervy klubu.....	51
6 Shrnutí výsledků šetření, doporučení.....	52
7 Závěr.....	53
Seznam použité literatury.....	54
Seznam použitých zkratk.....	56
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	57
Seznam příloh.....	58







# 1 Úvod

Sport se stále dostává hlouběji do podvědomí široké veřejnosti a můžeme říci, že se stal fenoménem 21. století pro většinu lidské společnosti. Historie sportu sahá do období před čtyřmi tisíci lety, tedy v dobách, kde první zmínky připisujeme již starým Egyptanům. Jeho moderní podoba, kterou zná většina z nás je velmi atraktivním cílem obchodních společností, pro které právě sport představuje obrovské finanční příležitosti a možnost zviditelnění svých firem a podniků jak před sportovní, tak před laickou veřejností. Sport je ve značné míře sponzorován právě těmito obchodními společnostmi a ty využívají dobré jméno jak sportovních klubů, tak i samotných sportovců pro svou prezentaci. Sport však není jenom stránkou obchodu, ale lidé si po celém světě prostřednictvím sportu upevňují své zdraví, a proto je potřeba vytvořit co nejkvalitnější podmínky, které by odpovídaly celosvětovému trendu.

Fotbal zaslouženě patří dlouhodobě k jednomu z nejsledovanějších a nejvyhledávanějších sportů v České republice a to jako aktivní zapojení na soutěžní úrovni, nebo jen jako pasivní způsob trávení volného času, kde při pohledu do nedaleké historie fotbal přináší českému národu nemalou radost plynoucí jak ze sportovních výsledků, tak z úspěchu a uplatňování českých hráčů v předních zahraničních klubech. Jména jako Nedvěd, Rosický, Poborský, Čech nebo Baroš jsou tomu důkazem. Každým rokem se koná mnoho sportovních událostí, mezi které neopomenutelně patří prezidentský klubový turnaj Champions league, nebo celosvětový národní turnaj Mistrovství světa konaný v pravidelných intervalech čtyř let. Fotbal je v České republice velice dostupným sportem, vždyť i v té nejmenší vesnici najdeme alespoň jedno fotbalové hřiště, na které chodí lidé sami hrát nebo jen jako fanoušci svého klubu.

Jednou z nejdůležitých úloh fotbalových klubů, jejich manažerů, ale i fotbalu jako celku je přilákat na ochozy fotbalových trávníků co nejvíce spokojených diváků a tím pomoci zvýšit své příjmy plynoucí z reklamy a prezentací svých partnerů před početnou různorodou masou lidí. Stejně důležitou roli plní oslovení a zapojení dětí a mládeže do fotbalu, která se díky němu učí základy dobrého chování, úcty ke spoluhráčům a v neposlední řadě přirozenému respektu k soupeři. Dnešní fotbalové kluby a centra mládeže plní také funkci výchovnou, kde se snaží chránit děti od pouličního vandalismu a

pokoušení v podobě drog a alkoholu. Tak je tomu i ve fotbalovém klubu FC Hlučín a.s. (dále jen FCH), který jsem si vybral pro svou bakalářskou práci.

Cílem mé práce je zaměřit se na organizační strukturu fotbalového klubu, činnost managementu klubu a s tím spojené jejich povinnosti, jako je získávání dostatečných finančních prostředků k zabezpečení chodu klubu prostřednictvím reklamy. Ke zvolení tohoto tématu mě vedl fakt, že v klubu působím již jeden rok jako vedoucí A mužstva mužů. Výsledky tohoto šetření za pomoci ekonomických analýz by měly přispět k celkovému přehledu výdajů, příjmů a efektivního toku peněz ve fotbalovém klubu FC Hlučín a.s.

## 2 Teoretické vymezení pojmů

### 2.1 Management

Anglický pojem management vychází původem z francouzského slova ménagement, které má za svůj základ v latinském slovu manus, což znamená ruka. Tento výraz je užíván v odborné literatuře, také často v denním tisku a běžném životě, kde je překládán jako řízení. V současné literární tvorbě snadno nalezneme stovky definic pojmu management, které usilují o co nejvýstižnější vymezení jeho obsahové náplně.<sup>1</sup>

Výrazem management vyznačujeme řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. V prvním případě se jedná o označení funkce a na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Management je často považován za vědní disciplínu, která ovšem neudává nevzrátá fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spjata s realitou, která se do jisté míry neustále mění.<sup>2</sup>

V manažerské terminologii se také setkáváme s výrazem control, který bývá spojován s přímým prosazováním a realizací daných úkolů.

V současnosti se můžeme setkat s celou širokou škálou definic pojmů management:<sup>2</sup>

- soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které manažeři používají ke zvládnutí specifických funkcí, jež jsou nezbytné k docílení podnikových záměrů,
- činnost seskupující lidské i věcné činitele při dodržování norem, nákladů, kvalit a lhůt k dosažení určité akce či projektu,
- umění dosáhnout toho, aby lidé učinili to, co je třeba.

Management lze rozdělit na tři části: <sup>2</sup>

- nejnižší stupeň neboli manažeři první linie, kteří řeší vztahy mezi zaměstnanci a dohlízejí na plnění práce, např.: mistři nebo vedoucí dílen. Tito řídicí pracovníci jsou jen o stupeň výše nad výkonnými pracovníky.

---

<sup>1</sup> DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2002. s. 6.

<sup>2</sup> VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. s. 9 – 10., s. 14.

- střední stupeň neboli střední manažeři, zde se nachází velmi početná a rozmanitá skupina řídicích pracovníků. Radíme sem manažery závodů a vedoucích různých útvarů. Největší podíl v činnosti středních manažerů zabírá poskytování a získávání informací,
- nejvyšší stupeň neboli vrcholoví manažeři (top manažeři) reprezentují obvykle pracovníky, kteří udávají a koordinují chod celého systému. Manažeři částečně přebírají odpovědnost za majitele podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

## 2.2 Manažer<sup>3</sup>

Je nepochybné, že rozvoj každého podniku je do velké míry závislý i na osobě manažera. Zpravidla se vyžaduje, aby jeho formální autorita, která je dána zastávanou funkcí, postavením v řídicí hierarchii a i samotným názvem funkce korespondovala s jeho přirozenou autoritou, kterou určuje:

- odborná kvalifikace, kterou by měl mít manažer na výši a nepřisvojoval si zásluhy druhých,
- důslednost, která musí být u manažera stejná, není-li vyšší, než je požadována u podřízených,
- morální vlastnost, což znamená, že je manažer poctivý, dodržuje sliby, nepodceňuje druhé a nevyvléká se ze zodpovědnosti přesunutím problémů na podřízené,
- partnerský vztah k podřízeným, tzn., že má zájem o práci a problémy svých podřízených, umí ocenit jejich nápady a umožní jim účast na rozhodování nebo vyjádřit své stanovisko.

Mezi manažerské dovednosti, které jsou důležité při výkonu činnosti manažera můžeme zařadit následující:<sup>3</sup>

- lidské dovednosti, ke kterým patří práce s lidmi a jejich vedení, dále vytváření vhodného pracovního prostředí, které zajišťuje rozvoj pracovního úsilí,

---

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. s.113.

- koncepční dovednosti, které ukazují, jak je manažer schopný řídit celý podnik jako systém k vytyčenému cíli a umění rozpoznat podstatné od nepodstatného.
- technické dovednosti, které naznačují zběhlost při používání metod a postupů.

Bez ohledu na to, o jakou firmu jde, jakou má specifikaci podnikání a systém řízení, lze definovat obecné zásady pro chování manažera v jakékoliv organizaci. Mezi tyto obecné zásady patří: <sup>4</sup>

- mít jasné cíle – „co a jak děláme“,
- orientovat se na priority – „co je podstatné a důležité“,
- preferovat prevenci - čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím ztráty s ním spojené budou nižší,
- omezit plýtvání časem – umět si stanovit postup při jednotlivých činnostech,
- respektovat určující hlas zákazníka – snaha usilovat o spokojenost zákazníka.

Od dobrého manažera se očekává, že bude vůdčí osobou (leader), tzn., že bude přijatelně podněcovat a aktivizovat podřízené. Vykonávat funkci vůdce vyžaduje řadu činností: určit vhodné příležitosti k podnikání, stanovit nejlepší prostředky k motivaci pracovníků, inspirovat podřízené k iniciativě a invenci, vytvořit příznivé klima pro spolupráci a v neposlední řadě efektivně využívat moc.

Jednotlivé manažerské role se často doplňují, překrývají nebo na sebe navazují a jejich podcenění nebo případné přecenění vede k chybám v řídicí práci.

### **2.2.1 Funkce manažera <sup>5</sup>**

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer při své práci vykonává. Jsou to činnosti podstatné, které musí zvládnout. Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí.

---

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. s.113 – 117.

<sup>5</sup> DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2005. s. 51.

## **Dělení funkcí:**

1. Sekvenční manažerské funkce:
  - plánování,
  - organizování,
  - výběr a rozmisťování pracovníků,
  - vedení lidí,
  - kontrola.
2. Paralelní manažerské funkce:
  - analyzování řešených problémů,
  - rozhodování,
  - realizace, respektive implementace.

## **Sekvenční manažerské funkce**

### **2.2.1.1 Plánování <sup>6</sup>**

Je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních funkcí. Je to zejména proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, pomoci níž mají být tyto cíle dosaženy. Výsledkem této funkce je plán, z něhož by měly být zřejmé dvě skutečnosti:

- čeho chceme dosáhnout,
- jak toho chceme dosáhnout.

#### **Typy plánu**

1. Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně:
  - dlouhodobé – více než pětileté období,
  - střednědobé – v rozsahu jednoho až pěti let,
  - krátkodobé – pokrývá jeden rok.

---

<sup>6</sup> GRUBLOVÁ, E., a kol., *Podniková ekonomika*, dotisk prvního vydání. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. s. 328 – 330.

## 2. Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

- strategické plánování navazuje na strategické cíle a vyznačuje se dlouhodobým charakterem, je realizováno na vrcholové úrovni a odpovídá mu strategický plán,
- taktické plánování využíváme ke specifikaci a konkretizaci cílů, odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí,
- operativní plánování, které vychází z taktického plánování, z konkrétních známých podmínek a zdrojů.

### 2.2.1.2 Organizování <sup>7</sup>

Management obvykle chápe organizování jako vzájemné vymezení vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Spočívá v budování organizační struktury podniku, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci všech pracovníků.

Organizační struktura vyplývá ze dvou základních faktorů a to:

- z dělby práce,
- z tělesné i duševní kapacity člověka, která je omezena.

Organizace má zajistit, aby bylo jasné, kdo a co má dělat a kdo odpovědný za výsledky, dále aby byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností a existenci rozhodovací a komunikační sítě, která je nezbytná k řešení očekávaných problémů.

### 2.2.1.3 Výběr a rozmíst'ování pracovníků

Každá manažerská práce je závislá na lidských zdrojích - pracovnících, které má k dispozici. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich

---

<sup>7</sup> DURDOVÁ, I.. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2005. s. 53 – 57.



adaptace v novém pracovním prostředí a jejich udržení na konkrétní pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.<sup>8</sup>

Hlavní úkoly:

- nábor a výběr pracovníků,
- adaptace pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků, zaškolovací programy,
- hodnocení a odměňování podle výsledků práce i chování,
- stabilizace (udržení) pracovníků.

#### **2.2.1.4 Vedení lidí<sup>9</sup>**

Je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Každý manažer musí mít schopnost vést lidi a zároveň musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Samotné vedení lidí a koordinace jejich činnosti se pokládá za základní náplň práce manažerů. Většinou se tato činnost interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění stanovených cílů.

Styl řízení (způsoby využívání pravomoci): viz. kapitola 2.2.2

- autokratický styl,
- demokratický styl,
- liberální styl.

---

<sup>8</sup> GRUBLOVÁ, E., a kol., *Podniková ekonomika*, dotisk prvního vydání. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. s. 258.

<sup>9</sup> DURDOVÁ, I.. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 200. s. 59 – 60.

### 2.2.1.5 Kontrola <sup>10</sup>

Podstatou každé kontroly je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Předmětem kontroly mohou být procesy uskutečněné, probíhající nebo i budoucí. Účelem kontroly není jen pouhá informovanost o zjištěném stavu, ale především její preventivní vliv.

Základní kontrolní proces se skládá z těchto fází:

- získávání a výběr informací pro kontrolu,
- ověřování správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt,
- zpětná kontrola (kontrola kontroly).

### 2.2.2 Styly vedení <sup>11</sup>

Forma vztahu manažera k spolupracovníkům bývá označována jako styl řídicí práce. Ten se odlišuje v závislosti na:

- okamžité situaci – jiný styl bude vybrán při normálních podmínkách, jiný při havárii.
- postojích podřízených – ochotě respektovat řídicí záměry či nikoli.
- osobních vlastnostech manažera – tolerantnosti, puntičkářství, důvěře, respektování názorů druhých apod.

---

<sup>10</sup> VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. s. 101 – 105.

<sup>11</sup> DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 200. s. 64 – 66.

**Byrokratický styl řízení** je založen na tom, že vedoucí pracovník svou činnost staví na směrnicích a nařízeních „shora“, které ukládá podřízeným, následně sleduje, jak byly dodrženy. Svou autoritu opírá o autoritu nadřízených.

**Autoritativní styl řízení** je založen na příkazech a jejich naprostém dodržování. Vedoucí se s podřízeným radí minimálně a v jednání s nimi upřednostňuje strohý formální postup.

**Partnerský (demokratický) styl řízení** si zakládá na tom, že vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu a nechává si prostor pro přijetí svých vlastních rozhodnutí. Ve vztahu k podřízeným může být upřednostňována podoba tzv. cílového řízení, kdy vedoucí pomoci vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, nebo podoba tzv. delegačního řízení, kdy vedoucí deleguje na podřízené větší míru pravomocí a odpovědnosti.

**Liberální styl řízení** představuje řízení, kdy vedoucí činnost podřízených ovlivňuje zcela minimálně, straní se nepopulárním zásahům jako je kritika, sankce, rizika a řadu rozhodování nechá na podřízených.

Z této stručné charakteristiky je patrné, že ve vztahu k podřízeným se jako nejpříjemnější jeví partnerský styl řízení. Ale je zřejmé, že manažer je nucen v různých situacích volit různé styly.

Vedoucí pracovník by se měl v každém případě vyhnout následujícím typům manažera: <sup>12</sup>

- sisyfovského typu manažera, který se nedělí s podřízenými o práci, je zasypán úkoly a termíny. Takový to manažer je přesvědčen o tom, že nikdo nedovede vykonat práci lépe než on sám,
- typ kilimandžáro, který neustále zdůrazňuje závažnost, obtížnost a rozsáhlost své práce a nepřipouští, že jeho činnost je všední (rutinní) záležitostí. Triviálním maličkostem přikládá velký význam.

---

<sup>12</sup> VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. s. 120.

## 2.3 Sportovní management

Koncem 60. let 20. století vzniká ve Spojených státech amerických nový studijní obor sportovní management. Jako první program sportovního managementu vznikl na Univerzitě Ohio a vychovával potencionální zájemce o tento obor na sportovního administrátora nebo-li „master“. Současně i další univerzity v Americe začaly nabízet stejnorodý program pro profesionální přípravu na zaměstnání ve sportovní administrativě. Některé z těchto programů měly odlišné označení názvu. A to buď sportsmanagement nebo sportmanagement. Po dlouhé době došlo k eliminaci onoho „s“ z důvodu, že termín sport je mnohem univerzálnější pojem než výraz sports. V české odborné literatuře se setkáváme vedle pojmu „sportovní management“ též s ekvivalentem jako „management sportu“ nebo „management tělesné výchovy a sportu“. <sup>13</sup>

Pojmem sportovní management můžeme chápat jak uceleně řídit tělovýchovné a sportovní svazy, kluby, družstva, které alespoň částečně uskutečňují podnikatelsky zaměřené aktivity. Tělovýchovná sportovní praxe si vyžádala vznik tohoto pojmu z důvodu cílené snahy a efektivního upotřebení větších finančních obnosů, které ve sportu cirkulují. Dále prosazováním komerčních zájmů ve sportovní činnosti, rozhodným chováním v oblasti sportovní konkurence, řešením určitých problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a také v zabezpečení sportovní administrativy. <sup>14</sup>

*Pro sportovní management jsou typické tři základní aspekty, které odlišují sportovní management od jiného řízení podnikání:* <sup>15</sup>

- *sportovní marketing,*
- *podnikání ve sportu,*
- *zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží.*

Nemůže zanedbat ani společenský aspekt sportu, jeho sílu a vliv na společnost.

---

<sup>13</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha: East West Publishing Compeny a East Publishing Praha, 2000. s. 11, 14.

<sup>14</sup> DURDOVÁ, I., *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2002. s. 7 – 8.

<sup>15</sup> Podle J. B. Parkse (1988)

### 2.3.1 Sportovní manažer

S celosvětovým rozvojem sportu se stala profese sportovního manažera nezbytná. Ta se utvářela na úrovni sportovních oddílů ve vyšších soutěžích, zejména kolektivních sportů, kde se vyskytuje velký tok financí a profesionální přístup. Jak už bylo jednou zmíněno, nejen vznik, ale i postupný rozvoj profese sportovního manažera je v podmínkách tržního hospodářství zcela nutný.<sup>16</sup>

Podle J. B. Parkse musí každý schopný manažer ovládat základy všeobecného managementu, které lze kdykoliv uplatnit při jakékoliv profesi spojené s tělesnou výchovou a sportem, dále se neobejde bez poznatků z marketingu, prodeje a komunikací s veřejností.<sup>16</sup>

Manažer v tělovýchově a sportu, označovaný běžně jako sportovní manažer je:<sup>17</sup>

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialista vyškolený pro řízení velkých sportovních akcí, specialista zabývající se uplatněním sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými apod.,
- manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.,
- manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod.

---

<sup>16</sup> DURDOVÁ, I.. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2005. s. 23 – 25.

<sup>17</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. s. 15.

## 2.4 Analýzy v managementu <sup>18</sup>

Tento výraz pochází z řeckého slova ana-lyó, které znamená rozvazovat, popř. rozebírat. Na analýzu je třeba se dívat jako na jednu ze základních součástí strategického řízení. Analýza slouží k rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cílem je analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. Přitom nesmíme zapomenout na vzájemné propojení vztahů a souvislostí, které mezi konkrétními faktory existují.

Používá se v mnoha odvětvích vědy, ve filosofii i v běžném životě, pokud chceme docílit jistých výsledků na základě detailního poznání podrobností.

Protikladem analýzy je syntéza. Postupy a metody, které jsou založeny na analýze nazýváme analytické a člověk, který se zabývá analýzami, je označován jako analytik.

### 2.4.1 SWOT analýza <sup>19</sup>

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který v 60. a 70. letech vedl výzkumný projekt na univerzitě ve Standfordu, při kterém byla využita data od 500 nejvýznamnějších a největších amerických společností.

Je označení pro silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku.

SWOT analýzu můžeme chápat jako otevřené ohodnocení podniku, metodu užitečnou, pohotovou a snadno využitelnou. Slouží k vymezení významných charakteristik, které jsou při sestavování strategie nezbytné.

Základ této metody spočívá v hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou segmentovány do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemným působením faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé

---

<sup>18</sup> [www.tcbs.cz](http://www.tcbs.cz)

<sup>19</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. s. 72 – 74.

lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu – viz. obrázek č.1.

Obrázek č.1 – SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. s.74

Silné stránky (přednosti firmy):

- adekvátní zdroje, zejména finanční,
- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- tok informací v organizaci,
- schopný management,
- firemní klima,
- kvalifikace personálu,
- nákladová výhoda,

- umístění organizace,
- dopravní situace, dostupnost,
- úroveň organizační struktury.

Slabé stránky (slabosti firmy):

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentnost managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování,
- intenzita a kvalita propagace,
- technické vybavení organizace,
- vzhled veřejných prostor.

Příležitosti (šance pro firmu):

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh,
- image organizace,
- rostoucí význam sportu.

Hrozby (ohrožení pro firmu):

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,



- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- příjmy organizace.

#### 2.4.2 Benchmarking<sup>20</sup>

Tento výraz vychází z anglického slovního spojení dvou slov a to bench a marking, což v překladu znamená laťka a označení. Jedná se o nástroj strategického managementu, s kterým přišla jako první firma Xerox Corporation a to na počátku 80. let 20. století.

Je to významná metoda analýzy konkurence, která je velmi známým a rozšířeným manažerským přístupem.

Smyslem benchmarkingu je poznání vlastní pozice na trhu a následné vylepšení této pozice a to na základě srovnání s konkurencí, kde hlavním důrazem je zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni silnější.

Tato metoda je poměrně jednoduchá, široce využitelná a často málo nákladná.

Postup metody vychází ze sedmi základních kroků:

- stanovení kritérií a poznání své pozice na trhu,
- příprava interních dat pro srovnání,
- výběr organizace pro srovnání,
- shromáždění externích dat s využitím všech zdrojů,
- analýza dat a jejich vyhodnocení,
- odvození cílů pro vlastní podnik, kde zásadou je zadání vysokých cílů a převzetí toho nejlepšího od svých konkurentů,
- vytvoření plánů a podmínek k dosažení stanovených cílů.

---

<sup>20</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. s. 67 – 68.

Rozlišujeme dva typy benchmarkingu:

1. Interní benchmarking je využíván u velkých organizací, kde inspiraci a samotné srovnání hledáme uvnitř konkrétní jedné organizace.
2. Externí benchmarking využívá poznatky od jiných subjektů. Problémem je však získávání při legálním sběru informací, kde se problémem stává ochrana průmyslových práv.

### **2.4.3 Analýza jednotlivých druhů sportovní reklamy**

Neodmyslitelnou součástí managementu v tělesné výchově a sportu je reklama. V návaznosti na druhy sportovní reklamy (viz. kapitola 3.3) lze rámcově charakterizovat a klasifikovat jejich funkci, možnost znázornění, ovlivnění potencionálního zákazníka, způsob prezentace a konečný efekt.<sup>21</sup>

#### **2.4.3.1 Reklama na dresech a sportovních oděvech<sup>21</sup>**

Hlavní funkcí je seznámit potencionálního zákazníka s firmou, produktem a konkrétní akcí. Dále informuje o změně image produktu nebo jeho konkrétních aspektů.

Způsobů jak znázornit text nebo logo na dresu je mnoho. Délka působení reklamy na zákazníka je individuální, často závisí na různém druhu sportu, který je dán četností závodů, treninků, turnajů a exhibicí. Účinnost působení reklamy se zvyšuje v přímých televizních přenosech, sportovních akcích, nebo při poskytování interview a fotografiích v médiích.

V konečném efektu je úspěch této reklamy závislý na obsahu a velikosti loga či nápisu na dresech a sportovních oděvech.

---

<sup>21</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. s. 107 – 109.

#### **2.4.3.2 Reklama v areálu sportovišť<sup>22</sup>**

Tento druh reklamy je velmi vyhledáván a zároveň individuální, kde záleží na konkrétních nabízených volných prostorech a ploch v areálech sportovišť.

Způsobů jak znázornit logo či motiv je hodně, většinou se jedná o umístění reklamních ploch okolo hřišť nebo sportovišť, ochranné sítě, videopásky s pohyblivou reklamou či pásy s možností pravidelného střídání více reklam. Důležitým faktorem je vhodné umístění reklamy, výběr barvy a velikost písma.

---

<sup>22</sup> ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha: East West Publishing Compeny a East Publishing Praha, 2000. s. 107 – 109.

### **3 Charakteristika fotbalového klubu<sup>23</sup>**

Fotbal je kolektivní hra, která vzbuzuje spoustu pozitivních, ale i negativních emocí, proto se stala nejvyhledávanější hrou na světě.

Fotbal vznikl z míčových her asi 3000 let před naším letopočtem v různých koutech světa. První zmínky jsou z Číny, Řecka a Říma. Na přelomu 18. – 19. století vzniká a následně se rozvíjí v Anglii. V roce 1863 vzniká první fotbalová asociace na světě v Anglii. První fotbalová soutěž vznikla o 8 let později a nese název „Anglický pohár“. Od roku 1930 se začalo konat pravidelné mistrovství světa, které se střídá ve čtyřletých intervalech.

Historie fotbalu na českém území se datuje až koncem 19. století, kde se začal fotbal hrát ve školách. První mistrovské utkání se odehrálo 15.8.1892 hrané podle pravidel, které přeložil z angličtiny Josef Rossler Ořovský. Tento progresivní vývoj napomohl rozvoji nového sportu a založení četných fotbalových klubů v čele se Spartou a Slávií.

První fotbalový svaz na území České republiky vzniká 1.1.1993 po rozdělení Československa pod názvem Českomoravský fotbalový svaz.

Fotbal je vzhledem ke své historii, dostupnosti, charakteru a oblíbenosti v České republice nejrozšířenějším sportovním odvětvím. Zaujímá mimořádné postavení jak v tělovýchovném procesu, tak i ve společenském dění.

#### **3.1 Organizační struktura sportovních klubů<sup>24</sup>**

V posledních letech jsou fotbalové kluby zakládány jako obchodní společnosti (a.s., s.r.o.) nebo občanská sdružení. V České republice převládají akciové společnosti, kde je jejich organizační struktura dána Obchodním zákoníkem.

Ve sportovních klubech vytváří organizační struktura vhodné a směřující prostředí k naplnění cílů organizace.

---

<sup>23</sup> MACHO, M., Fotbal vášeň 20.století, 2.vyd. Praha: Brána, 1999. 466s.

<sup>24</sup> DURDOVÁ, I.. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2005. s . 91 – 92.

Mezi českými sportovními kluby se nenachází velké rozdíly v dosažení cílů, které vycházejí ze sportovních, ekonomických, sociálních a finančních možností.

### **3.2 Akciová společnost (a.s.) <sup>25</sup>**

Právní úprava akciové společnosti je obsažena v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, konkrétně v části II., hlava 1, díl 5, § 154 - §220.

A.s. je obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Firma a.s. musí obsahovat označení “akciová společnost“ nebo zkratky “a.s.“ či “akc.spol.“.

A.s. může být založena i za jiným účelem, než za účelem podnikání, pokud to zákon nezakazuje. V některých případech pro specifické druhy podnikatelské činnosti stanoví zákon, že tyto činnosti mohou vykonávat pouze a.s. Jedná se např. o činnost bank, činnost penzijních fondů, investičních fondů a investičních společností, činnost burzy CP atd.

A.s. může být založena jedním zakladatelem, je-li jím právnická osoba (PO), jinak nejméně 2 fyzické osoby (FO). Jediný zakladatel zakládá a.s. zakladatelskou listinou. Zakládají-li společnost 2 a více zakladatelů, uzavírají zakladatelskou smlouvu. Obě musí být vyhotoveny ve formě notářského zápisu.

**Základní kapitál (ZK)** společnosti zakládané veřejnou nabídkou akcií (sukcesivní založení) musí činit alespoň 20 milionů Kč, bez veřejné nabídky (jednorázové založení) musí ZK činit minimálně 2 miliony Kč. Pro některé a.s. stanoví zvláštní zákony vyšší minimální hranici, např. výše ZK penzijního fondu musí činit 50 mil. Kč, u bank je to 500 mil. Kč.

#### **Zakladatelská smlouva/listina musí obsahovat:**

- firmu, sídlo a předmět podnikání,
- navrhovanou výši ZK,

---

<sup>25</sup> zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

- akcie (počet, jmenovitou hodnotu, podobu a druh + kolik akcií bude na jméno a kolik na majitele),
- kolik který zakladatel upisuje akcií, za jaký emisní kurs, lhůtu a způsob splacení emisního kursu,
- splácí-li se emisní kurs nepeněžitým vkladem – určení předmětu, způsob splacení, počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu a druh akcií, které se vydají za tento vklad,
- přibližná výše nákladů spojených se vznikem společnosti,
- určení správce vkladu,
- návrh stanov.

Pokud má být část akcií vydána na základě veřejné nabídky, musí navíc smlouva/listina obsahovat:

- místo a dobu upisování akcií, která nesmí být kratší než 2 týdny,
- postup při upisování akcií,
- určení, že emisní kurs může být splacen jen peněžitými vklady,
- postup při upisování nad navrhovanou výši ZK (je-li to možné),
- místo, dobu a účet u banky pro splácení emisního kursu,
- emisní kurs upisovaných akcií nebo způsob jeho určení,
- způsob svolání ustavující valné hromady a místo jejího konání,
- způsoby tvorby RF,
- podmínky výkonu hlasovacího práva.

Při založení a.s. na základě veřejné nabídky akcií zajišťují zakladatelé společnosti vytvoření ZK převyšujícího hodnotu jimi upsaných akcií veřejnou nabídkou. Tedy část ZK upisují zakladatelé, zbývající část budoucí akcionáři. Veřejnou nabídku akcií zakladatelé vhodným způsobem uveřejní. K upsání akcie dochází zápisem do listiny upisovatelů. Zápis

musí obsahovat počet, jmenovitou hodnotu, podobu, formu, popř. druh akcie, emisní kurs, lhůty pro splácení, firmu, název a sídlo PO či jméno a příjmení FO upisovatele a podpis, který nemusí být úředně ověřen.

Upisovatel je povinen splatit případné emisní ážio a alespoň 10 % jmenovité hodnoty akcií v době a na účet banky, které jsou uvedeny ve veřejné nabídce. Dále splácí dle lhůt stanovených v listině upisovatelů. Nejpozději do zahájení ustavující valné hromady jsou upisovatelé povinni splatit emisní ážio (je-li stanoveno) a 30 % jmenovité hodnoty akcií splácených peněžitými vklady, upsaných jednotlivými upisovateli.

Zakladatelé jsou povinni svolat ustavující valnou hromadu tak, aby se konala do 60 dnů ode dne, kdy byl účinně upsán ZK v navrhované výši. Ustavující valná hromada je usnášeníschopná, účastní-li se jí upisovatelé alespoň poloviny upsaných akcií, kteří mají právo se účastnit valné hromady. Pro přijetí rozhodnutí se vyžaduje souhlas většiny přítomných upisovatelů.

Do působnosti ustavující valné hromady patří rozhodnutí o založení společnosti, schválení stanov a společnosti a volba orgánů společnosti. Mezi další patří rozhodování o nové konečné výši ZK a schvalování předmětu nepeněžitých vkladů. Průběh ustavující valné hromady musí být osvědčen notářským zápisem, jehož přílohou je seznam upisovatelů, včetně uvedení upsaných akcií a splacených částí emisního kursu.

Veřejná nabídka akcií se nevyžaduje, dohodnou-li se zakladatelé v zakladatelské smlouvě/listině, že v určitém poměru upisují celý ZK. Tím se nekoná ani ustavující valná hromada, proto musí být rozhodnutí součástí zakladatelské smlouvy/listiny.

**Stanovy** doplňují zakladatelskou smlouvu/listinu o založení společnosti, stanoví práva a povinnosti akcionářů a postupy při uplatňování práv a povinností akcionářů a orgánů společnosti.

Musí obsahovat:

- firmu a sídlo,
- předmět podnikání,
- výši ZK, způsob splácení emisního kursu akcií,
- akcie – počet, jmenovitou hodnotu, podobu, druh,

- počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě,
- způsob svolávání valné hromady, působnost jejího rozhodování,
- počet členů představenstva a dozorčí rady,
- způsob tvorby RF a další.

**A.s. vzniká** dnem zápisu společnosti do OR. Rejstříkový soud povolí zápis do OR, je-li v řízení o zápis do OR prokázáno, že:

- se řádně konala ustavující valná hromada,
- upisovatelé upsali celou výši ZK a splatili alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií,
- byly schváleny stanovy,
- založení společnosti není v rozporu se zákonem,
- byli řádně zvoleni členové dozorčí rady a představenstva,
- byla uveřejněna nabídka akcií.

**Návrh na zápis** a.s. do OR podává představenstvo a podepisují ho všichni členové představenstva. Podpisy členů

na návrhu musí být úředně ověřeny. K návrhu musí být připojeny:

- zakladatelská smlouva/listina,
- rozhodnutí o schválení stanov včetně textu stanov,
- stejnopis notářského zápisu o konání ustavující valné hromady,
- posudek znalců o ocenění nepeněžitých vkladů,
- další listiny dle zákona.

A.s. je povinna vytvářet **rezervní fond** (RF) ze zisku vykázaného v účetní závěrce za rok, ve kterém poprvé zisk vytvoří a to ve výši nejméně 20 % ze zisku, avšak ne více než



10 % z hodnoty ZK. RF se každoročně doplňuje dle stanov, nejméně však 5 % ze zisku, až do dosažení výše určené ve stanovách, nejméně však do výše 20 % ZK. Takto vytvoření RF může společnost použít jen k úhradě ztráty.

Před **zánikem** společnosti, která nastává dnem výmazu z OR, musí být rozhodnuto o zrušení společnosti s likvidací (obecná úprava – základní pojmy obchodních společností) nebo bez likvidace, a to v případě, že její jmění přechází na právního nástupce v důsledku přeměny společnosti sloučením, splynutím, rozdělením nebo převodem jmění na společníka.

## **Akcie**

Je cenný papír (CP), se kterým jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle zákona a stanov společnosti na jejím řízení, zisku a na likvidačním zůstatku v případě zrušení a zániku společnosti s likvidací. Osoba, která platně a účinně upsala akcie, je oprávněna vykonávat akcionářská práva ode dne zápisu společnosti nebo zápisu zvýšení ZK do obchodního rejstříku (OR), i když ještě společnost nevydala akcie ani zatímní listy.

V souladu se zákonem o CP mohou být akcie v listinné nebo zaknihované podobě. Akcie jako listina, která je CP, může být nahrazena zápisem do zákonem stanovené evidence CP. Zákonem stanovenou evidenci zaknihovaných akcií vede Středisko CP Praha.

### **Oba typy akcie musí obsahovat:**

- firmu a sídlo společnosti,
- jmenovitou hodnotu,
- označení formy (u akcie na jméno firmu nebo jméno akcionáře),
- výši ZK a počet akcií k datu emise,
- datum emise.

### **Listinná akcie musí navíc obsahovat:**

- číselné označení,

- podpis nebo podpisy členů představenstva oprávněných jednat za společnost.

**Jmenovitá hodnota akcie** je peněžní částka, která je na listinné akcii uvedena nebo peněžní částka, která je jako jmenovitá hodnota uvedena v registru emitenta v zápise ve Středisku CP. Akcie téže společnosti mohou mít různou jmenovitou hodnotu, pokud zvl. zákon nestanoví jinak. Např. zákon o investičních společnostech a fondech stanoví, že akcie investiční společnosti musí mít vždy stejnou jmenovitou hodnotu. Minimální přípustná hodnota není obchodním zákoníkem stanovena.

Obchodní zákoník upravuje **2 druhy akcií**, a to běžné kmenové, se kterými nejsou spojena zvláštní práva akcionáře, a prioritní, se kterými stanovy spojují přednostní právo na výplatu dividendy nebo podílu na likvidačním zůstatku. Souhrn jejich jmenovitých hodnot ale nesmí překročit polovinu základního kapitálu. Dále existují také zaměstnanecké akcie, zlaté akcie nebo hromadné akcie.

Akcie může znít na jméno nebo na majitele. Vydala-li společnost akcie na jméno, musí vést seznam akcionářů, do kterého se zapisují identifikační údaje o akcionářích a dále druh, forma, jmenovitá hodnota a číselné označení akcií + veškeré změny v těchto údajích.

**Převoditelnost akcií** na jméno lze omezit stanovami. Je-li nutný souhlas k převodu akcií na jméno, je nutný souhlas i k jejich zastavení. Listinná akcie na jméno je převoditelná rubopisem (uvede se nabyvatel a den převodu) a předáním. U akcií na jméno je nutné zapsat změnu do seznamu akcionářů. Akcie na majitele je zásadně neomezené převoditelná.

Převodem akcie se zásadně převádí i všechna práva spojená s akcií. Obchodní zákoník umožňuje samostatně převádět některá práva spojená s akcií, a to právo na vyplacení dividendy, přednostní právo na upisování akcií a vyměnitelných a prioritních dluhopisů a právo na výplatu podílu na likvidačním zůstatku. Tato práva se převádí smlouvou o postoupení pohledávek. Rozhodný den v případech stanovených zákonem může samostatně převoditelné právo, popř. jiné právo, spojené se zaknihovaným CP, vykonávat vůči společnosti pouze osoba, která je oprávněna vykonávat toto právo k určitému dni. Rozhodný den je den stanovený zákonem pro uplatnění práva.

Akcie může být předmětem **spoluvlastnického práva**. Spoluvlastníci jsou povinni se dohodnout, kdo z nich bude vykonávat akcionářská práva. Zemře-li akcionář, vykonává

práva spojená s akcií dědic. Je-li dědiců více, jsou povinni dohodou určit společného zástupce. Nedohodnou-li se, určí společného zástupce na návrh společnosti soud.

**Emisní kurs akcie** je částka, za kterou společnost (emitent) vydává akcie. Nesmí být nižší než jmenovitá hodnota akcie. **Emisní ážio** je rozdíl mezi kursem a jmenovitou hodnotou akcie.

Právo na podíl ze zisku je základním právem každého akcionáře. Tento podíl se nazývá **dividenda**. O tom, zda budou dividendy vypláceny a v jaké výši, rozhoduje valná hromada společnosti. Na výplatu dividend se používá tzv. zisk určený k rozdělení, o kterém rozhodla valná hromada.

### 3.2.1 Práva a povinnosti akcionářů

#### Základní práva akcionářů:

- právo podílet se na řízení společnosti (uplatňováno pomocí práva akcionáře účastnit se na jednání valné hromady, práva hlasovat a práva na informace),
- právo na podíl ze zisku (dividendy),
- právo na podíl na likvidačním zůstatku (dělí se mezi akcionáře v poměru jmenovitých hodnot jejich akcií).

#### Základní povinnosti akcionáře:

- povinnost splatit emisní kurs akcií, který upsal, a to v době určené ve stanovách, nejpozději do 1 roku od vzniku společnosti.

### 3.2.2. Orgány akciové společnosti

#### Valná hromada

Je to nejvyšší orgán a. s.. Akcionář se účastní jejího jednání osobně nebo v zastoupení na základě písemné plné moci. Koná se nejméně 1x ročně ve lhůtě určené stanovami, nejpozději do 6 měsíců od posledního dne účetního období. Svolává ji představenstvo společnosti.

U společnosti s akciemi na jméno je představenstvo povinno zaslat pozvánku všem akcionářům dle jejich seznamu nejméně 30 dnů před konáním valné hromady. U společnosti s akciemi na majitele představenstvo uveřejňuje nejméně 30 dnů před konáním oznámení vhodným způsobem určeným ve stanovách, nejméně však v jednom celostátním deníku určeném stanovami. Pozvánka nebo oznámení o konání musí obsahovat alespoň:

- firmu a sídlo společnosti,
- místo, datum a hodinu konání valné hromady,
- označení zda se svolává řádná, mimořádná nebo náhradní valná hromada,
- pořad jednání,
- rozhodný den k účasti, pokud společnost vydala zaknihované akcie.

Valná hromada je schopna se usnášet, pokud přítomní akcionáři mají akcie s jmenovitou hodnotou, která představuje 30 % ZK společnosti. Přítomní akcionáři se zapisují do listiny přítomných akcionářů. Není-li valná hromada schopna se usnášet, svolá představenstvo náhradní valnou hromadu s nezměněným programem. Ta se musí konat do 6 týdnů ode dne konání původní valné hromady. Valná hromada rozhoduje většinou přítomných akcionářů, pokud zákon nevyžaduje tzv. kvalifikovanou většinu. O průběhu každé valné hromady je nutno pořídit zápis z jednání valné hromady. Na každé valné hromadě jsou zvoleny její orgány – předseda, zapisovatel, 2 ověřovatelé zápisu a osoby pověřené sčítáním hlasů. Představenstvo je povinno zabezpečit vyhotovení zápisu do 30 dnů ode dne konání valné hromady.

Má-li společnost jediného akcionáře, valná hromada se nesvolává a její působnost vykonává jediný akcionář svým rozhodnutím. Jediný akcionář se zapisuje do OR. Rozhodnutí jediného akcionáře musí mít písemnou formu a musí jím být podepsáno.

Do působnosti valné hromady patří např. rozhodování o:

- změně stanov,
- zvýšení či snížení ZK,

- fúzi společnosti,
- zrušení společnosti s likvidací, jmenování, odvolávání a odměňování likvidátora,
- schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky a další.

### **Představenstvo**

Je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Každý jeho člen jedná samostatně. Členy volí a odvolává valná hromada. Funkční období nesmí přesáhnout 5 let. Představenstvo má nejméně 3 členy, to neplatí má-li společnost jediného akcionáře. Členem může být pouze FO starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná a u které nenastala překážka, kterou je překážkou provozování živnosti.

Rozsah zákazu konkurence mohou stanovy pouze rozšířit. Členové představenstva nesmí:

- podnikat v oboru stejném nebo podobném ani vstupovat se společností do obchodních vztahů,
- zprostředkovávat pro jiné osoby obchody společnosti,
- účastnit se podnikání jiné společnosti jako neomezeně ručící společník,
- být členem statutárního nebo jiného orgánu jiné PO se stejným předmětem podnikáním, nejde-li o koncern.

Při porušení je člen představenstva povinen vydat společnosti prospěch z obchodu, při kterém porušil zákaz.

### **Dozorčí rada**

Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy, jejich počet musí být dělitelný třemi. 2/3 členů volí valná hromada, zbytek zaměstnanci společnosti. Délka funkčního období je dána stanovami, nejdéle však 5 let. První funkční období činí 1 rok od vzniku společnosti. Každý člen má 1 hlas a rozhoduje se většinou. O zasedání se pořizuje zápis.

Působnost:

- dohlíží na výkon působnosti představenstva,
- je kontrolním orgánem společnosti (u a.s. zřizován povinně),
- její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů společnosti,
- kontroluje, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny a zda je podnikatelská činnost uskutečňována dle zákona a stanov,
- přezkoumává účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku či úhradu ztráty,
- svolává valnou hromadu, vyžadují-li to zájmy společnosti.

### **3.3 Sponzoring ve sportu <sup>26</sup>**

Sponzoring ve sportu představuje významný specifický prostředek, který slouží k získávání dodatečných finančních zdrojů a vytváří určitou vazbu mezi sponzorem a sponzorovaným, kde se peněžní, věcné prostředky a služby dávají k dispozici osobám a organizacím působícím ve sportu. Potencionální sponzor očekává od sponzorovaného jistý druh protislužby spojený s dosažením marketingových cílů sponzora. Firmy si vybírají partnerství ve sportu převážně z důvodu projevení zájmů o konkrétní společnost, kde hlavním důvodem je zviditelnění svého produktu a tím probudit zájem veřejné společnosti a médií.

V současné době největší tok financí pro sportovní kluby plyne právě ze zmiňovaného sponzoringu.

#### **3.3.1 Typy sponzoringu ve sportu**

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku hovoříme o těchto typech sponzoringu:

---

<sup>26</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*, 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. s. 118 – 124.

- exkluzivní sponzor spojený s titulem „oficiální sponzor“ – za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony,
- hlavní sponzor, vedlejší sponzor – hlavní sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti,
- kooperační sponzor – protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv.

### 3.3.2 Formy sponzoringu ve sportu <sup>27</sup>

#### **Dělíme na tyto oblasti:**

- sponzorování jednotlivých sportovců - jedná se o nejvíce rozšířenou formu ve vrcholovém sportu, kde jsou jednotlivé osobnosti zárukou kvality a úspěchu sportovního podniku. Sponzorská smlouva zahrnuje kromě práva provádět reklamu svého produktu vyobrazením sportovce, také jiná opatření za účelem podpory prodeje – autogramiády s osobnostmi sportu, předvádění a testování výrobků atd. Sportovec dostává nejen finanční podporu, ale i určitou materiální pomoc formou sportovního oblečení aj.,
- sponzorování sportovních týmů – uvedená forma sponzoringu ve velkém množství přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje především finance, sportovní vybavení (výzbroj a výstroj), dopravní, ubytovací a jiné služby. Sponzorovaný tým může nabídnout reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje,
- sponzorování sportovních akcí – tento typ sponzorování zahrnuje širokou škálu možností, které lze sponzorovi nabídnout, zejména je reklama v programovém sešitu, reklama na vstupenkách, na mantinelech stadionu, reklama o přestávkách až po uvádění titulu „hlavní sponzor akce“,

---

<sup>27</sup> NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*, 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. s. 124 – 125.

- sponzorování sportovních klubů – tato forma obsahuje velké množství protislužeb, protože sportovní klub může disponovat jak sportovci, tak sportovními družstvy, tak i pořádáním sportovních akcí,
- sponzorování sportovních institucí – těmi jsou zde svazy, federace, ale také např. národní olympijské výbory. Také tento typ sponzoringu poskytuje sponzorovi velkou možnost propagace.



## 4 Analýza managementu FC Hlučín a.s.

### 4.1 Historie fotbalového klubu FC Hlučín a.s.

Obrázek č. 2 – znak klubu FC Hlučín



Vznik organizované kopané se datuje od roku 1923, kdy se ve zvláštní místnosti hotelu National konala ustanovující valná hromada Sportovního klubu Hlučín. Předsedou odboru kopané byl zvolen p. Sternlicht. Klubovými barvami byla vybrána zelenobílá, byla sestavena dvě družstva dospělých a klub požádal městské zastupitelstvo o přidělení hracích dnů na městském hřišti, o které se dělilo šest spolků. V srpnu roku 1923 byl přijat za řádného člena Československé asociace fotbalové. Dne 12. srpna 1923 sehrál svůj první zápas ve Svinově s tamním Slezákem s výsledkem 1:8. Na hlučínském hřišti nebyly šatny, hráči a rozhodčí se převlékali ve zvláštní místnosti hotelu National. V září 1924 se odehrál v Hlučíně první turnaj hlučínského klubu o pohár věnovaný představiteli města. Ve finále podlehl domácí mužstvo SK Kravaře 0:1. Svůj první mezinárodní zápas sehráli hlučínští v roce 1928 s německým SV Ratibor 03, i když jej vyhráli 3:0, mnoho radosti z výhry neměli. Neutěšená finanční situace způsobila, že si k řízení zápasu III. ročníku Šrámkova poháru v Hlučíně pozvali z ekonomických vlastní rozhodčí. Když jej vyhráli, župa po protestu SK Štěpánkovice výsledky anulovala a v lednu 1929 se rozhodla pro nezaplacení pohledávky ve výši 399 Kč vyškrtnout SK Hlučín z řad členů ČSAF. V dubnu 1935 bylo nákladem 12 000 Kč konečně oploceno hřiště a postaveny šatny. Záříjové události roku 1938 znamenala přerušení činnosti klubu až do roku 1945. Branná povinnosti a druhá světová válka ukončila život mnoha nadějí i zralých fotbalistů. Počátkem roku 1948 rozhodl klub vybudovat tribunu na hřišti, k realizaci ale nedošlo. V listopadu 1952 byly zahájeny výkopové práce na výstavbě nového stadionu. Koncem roku 1953 se Hlučínští

probojovali přes Kravaře do krajské soutěže, byla ustanovena DSO Slavoj Hlučín. Dne 21.6.1959 se u příležitosti II. okresní spartakiády na provizorně upravené pískové ploše nového stadionu hrála poprvé kopaná. Utkání výběru Hlučínska versus Unie Ratiboř (PLR), jež skončilo vítězstvím Hlučina 4:3. V roce 1968 bylo uvedeno do provozu pomocné hřiště s provizorním osvětlením, po osmi letech muži sestoupili až do I. B třídy, aby se po roce znovu vrátili. V roce 1972 byl z dorostu do A mužstva přerazen hráč Werner Lička, který svými výkony na sebe upozornil a později v dresu Baníku Ostrava se pracoval až do reprezentace a v roce 1980 získal zlatou olympijskou medaili v Moskvě. V roce 1986 po osmi letech postoupil Hlučín do krajské soutěže a po dvou letech si zajistil postup do I. A třídy.

### **Novodobá historie klubu:**

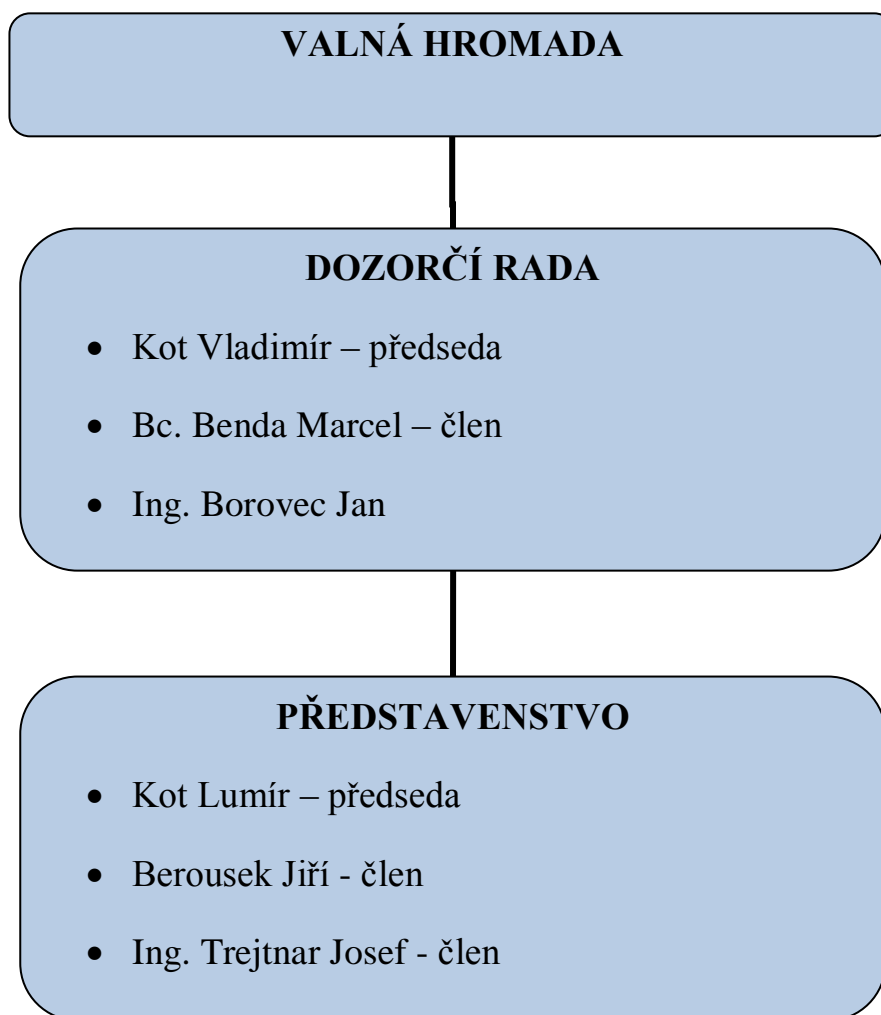
Zlomový bod hlučínské kopané nastal v roce 1998, kdy se manažerem a sponzorem stal bývalý hlučínský fotbalista p. Lumír Kot. Mužstvo bylo posíleno a postupně postoupilo do I. A třídy, poté do župního přeboru, dva roky mužstvo hrálo divizi a v roce 2004 postoupilo do MSFL, což je třetí nejvyšší fotbalová soutěž v ČR. Tento postup byl velkým úspěchem. Do úpravy travnatých ploch byly investovány nemalé částky, hlavní hřiště bylo posunuto více k tribuně a k hale, což umožní lepší kontakt diváků s hráči. Posunutím tribuny vznikla vedle hlavního travnatého hřiště tréninková plocha, která bude způsobilá ke hře na jaře 2005. V Květnu roku 2006 byla založena společnost FC Hlučín a.s. a téhož roku klub postoupil do Druhé ligy, která je zároveň druhou nejvyšší soutěží kápané v České republice. Sezóna se příliš nevydařila a hlučínské obyvatelstvo se muselo smířit se sestoupením mužstva zpět do MSFL. V roce 2009 se opět podařilo postoupit po tříleté pauze zpět do Druhé ligy. V Hlučíně se fotbal stal sportem č. 1, důkazem toho je práce s mládeží, kdy na pravidelné tréninky dochází 140 žáků a 50 dorostenců, což nemalou měrou přispívá k protidrogové prevenci.

### **4.2 Organizační struktura fotbalového klubu FC Hlučín a.s.**

Jak už samostatný název klubu napovídá, jedná se o společnost kapitálovou, splňující všechny předepsané a povinné náležitosti akciové společnosti, která je založena za účelem provozování profesionální sportovní činnosti klubu. Předsedou představenstva je pan

Lumír Kot, který zároveň plní funkci generálního manažera - viz. obrázek č. 3. Jako akciová společnost je vlastníkem všech hráčských práv v klubu, tedy jak profesionálních hráčů v kategorii mužů, tak i u všech fotbalistů mládeže.

Obrázek č. 3 – Organizační struktura FC Hlučín a.s.



**Předmětem podnikání akciové společnosti jsou následující činnosti:**

- zprostředkování obchodu a služeb,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- reklamní činnost a marketing,

- organizování sportovních soutěží,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě,
- realitní činnost,
- pronájem a půjčování movitých věcí.

V managementu klubu působí úzký okruh manažerů a to rovnou dva tzv. top manažeři. První již zmiňovaný Lumír Kot a druhý Lubomír Puček, kteří se společně za pomoci orgánů společnosti snaží o plynulý chod klubu jako celku. Nejsou zde rozděleny jednotlivé výkonné funkce, ale kompetence a pravomoce v rozhodování jsou rovnoměrně rozděleny mezi oba manažery. Jejich úkoly tkví v jednání s městem a s potencionálními sponzory. Ve městě se dále provozuje volejbal, a proto není jednoduché od města získat dostatečné finanční prostředky na pokrytí rozpočtu klubu. Mezi management klubu patří také Sportovní ředitel Jiří Berousek, který má na starosti personální činnost, administrativní záležitosti v podobě hráčských smluv a činnosti s nimi spojenými.

Mezi hlavní funkce fotbalového klubu FC Hlučín a.s. patří:

- zajištění klubu po sportovní stránce,
- kvalitní doplňování hráčského kádru - pokud možno z vlastních zdrojů,
- získávání dostatek financí od sponzorů, potažmo z prodeje hráčských práv,
- efektivní hospodaření a schopnost včasného plnění závazků vůči jiným klubům a společností.

Dalším důležitým a neodmyslitelným článkem společnosti je realizační tým A mužstva mužů, který se stará o profesionální přípravu hráčů, tak aby byli schopni naplňovat sportovní cíle klubu. Realizační tým je složen z šesti lidí, kde se mísí zkušenost a dravé mládí ochotné se učit novým věcem.

### **Realizační tým FC Hlučín a.s.:**

- Daněk Václav – hlavní trenér,
- Drozd Peter – asistent trenéra,
- Puček Radim – vedoucí mužstva,
- Žiak Ivan – trenér brankářů,
- Šípek Daniel – masér, fyzioterapeut,
- Havlík Martin – týmový doktor.

Současný kádr A mužstva mužů je složen z 20 hráčů a 3 brankářů. Většina hráčů má s klubem podepsanou Profesionální smlouvu, viz. příloha č. 1, ale také zde jsou hráči pouze na hostování, kteří s klubem podepisují Podmínky hostování.

Svá mistrovská utkání hraje na fotbalovém stadionu v Hlučíně. V blízkosti hlavního hřiště se nachází další hrací plocha s přírodní trávou, která slouží převážně jako tréninkové hřiště. Součástí sportovního areálu je třetí hrací plocha s umělou trávou třetí generace a dále krytá přetlaková hala také s umělým povrchem třetí generace, která je využívána v zimním období pro přípravu hráčů a pořádání fotbalových turnajů.

Fotbalový stadion má tyto parametry:

- celková kapacita stadionu – 2 380 míst,
- hlavní tribuna s počtem sedadel – 885 míst,
- sektor VIP sedadel – 180 míst,
- sektor PRESS sedadel – 15 míst,
- sektor hostí – 200 míst,
- dále místa k stání – 200 míst.

Souběžně s FC Hlučín a.s. funguje občanské sdružení SK FC Hlučín, založené za účelem provozování sportovních tříd a do budoucna zřízení sportovního centra mládeže.

Občanské sdružení má členskou základnu v počtu 420 členů, složené převážně z fotbalistů, registrovaných v minulosti v FC Hlučín. V Hlučíně působí 13 mládežnických kategorií, které trénuje stejný počet trenérů. Šéftrenérem dorostu je Hrabina Lubomír - viz. níže uvedené Funkční schéma FC Hlučín a.s. mládež. Ve funkci vedoucího sportovních tříd a zároveň jako šéftrenér mládeže působí Rostislav Helštýn, který v roce 2009 vyhrál prestižní ocenění v podobě vítěze trenéra roku v dané kategorii. Občanské sdružení si na své fungování získává finanční prostředky v podobě dotací. Pro zkvalitnění služeb pro mládež, byl v Hlučíně zřízen internát pro 20 mladých fotbalistů, který je součástí sportovní areálu a je v bezprostřední blízkosti základní školy.

O sportovní výsledky mládeže a o její přípravu na zápasy se stará skupina 29 trenérů, asistentů, vedoucích a masérů. Většina z nich zde vykonává svojí činnost jako osoba samostatně výdělečná činná, nebo se mezi trenéry a klubem uzavírá Dohoda o provedení práce.

Hlavní funkce SK FC Hlučín:

- nábor a výchova nejmenších fotbalistů,
- získávání dotací a darů,
- výchova a příprava mládeže pro profesionální soutěže.

#### **Funkční schéma FC Hlučín a.s. mládež**

Mládežnické družstva jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- dorostenci,
- žáci,
- benjamínci,
- přípravka.

**Dorostenecká kategorie:****U19 – starší dorost A**

Trenér: Hrabina Lubomír

Asistent: Řehulka Radovan

Vedoucí: Bártek Ladislav

**U18 – starší dorost B**

Trenér: Řehulka Radovan

Asistent: Černaj Daniel

Vedoucí: Bártek Ladislav

**U17 – mladší dorost A**

Trenér Bartoš Josef

Asistent: Černaj Daniel

Vedoucí: Drozd Anton

**U16 – mladší dorost B**

Trenér – Černaj Daniel

Asistent: Drozd Anton

Vedoucí: Drozd Anton

**Kategorie Benjámínci:****U11 – Benj. Starší A**

Trenér: Janáč Miroslav

Asistent: Hrubý Michal

**Žákovská kategorie:****U15 – starší žáci A**

Trenér: Helštýn Rostislav

Asistent: Rozsival Jakub

Vedoucí: Vitásek David

**U14 – starší žáci B**

Trenér: Vranay Vojtěch

Asistent: Brančík Jan

Vedoucí: Strakoš Martin

**U13 – mladší žáci A**

Trenér: Malý Oldřich

Asistent: Vranay Vojtěch

Vedoucí: Daněk Miroslav

**U12 – mladší žáci B**

trenér: Brančík Jan

asistent: Štefek Jaroslav

vedoucí: Lampard Jakub

**Kategorie Přípravka:****U7 – tzv. školička**

trenér: Wandenburg Alan

asistent: Volný Miroslav

### **U10 – Benj. Starší B**

Trenér: Šulák Pavel

Asistent: Hrubý Michal

### **U9 – Benj. Mladší A**

Trenér: Malý Oldřich

Asistent: Pagáč Jan

### **U8 – Benj. Mladší B**

Trenér: Svobodník Lukáš

Asistent: Honig Jan

**Vedení klubu má vždy vytyčené cíle, které na sebe úzce navazují a lze je následovně rozdělit do tří skupin:**

- cíle v ekonomické oblasti, kde se jedná zejména o úspěšné navázání spolupráce se sponzory, kteří jsou nezbytní pro stabilizovaný chod klubu. A také hledání a získávání nových sponzorů, jimiž by se docílilo k celkovému zlepšení finančních možností klubu. Na společnosti se v malé míře podepsala i finanční krize, která zasáhla převážně menší firmy na kterých je management klubu závislý z důvodu malého výskytu velkých a silných firem v okolí Hlučína. I z tohoto důvodu je důležité hledat stále nové sponzory,
- v oblasti sportovní dostal management za úkol setrvat v druhé lize i po skončení soutěžního ročníku 2009/2010. Tento cíl se nemá projevit na masivním posilování hráčského kádru a vykupování okolních týmů. Naopak dále podporovat a organizovat již kvalitně fungující strukturu mládežnických kategorií a s tím spojený cíl zapracování vlastních kmenových hráčů, jako tomu bylo v minulé sezóně, kde A mužstvo mužů úspěšně postoupilo z ČFL do Druhé ligy a za FC Hlučín v rozhodujících zápasech nastupovalo až pět fotbalistů z dorosteneckých kategorií,



- ve třetí skupině se klub bude snažit o přilákání diváků na tribuny stadionu FC Hlučín za pomoci atraktivního herního projevu, který bude podpořen sportovními výsledky. Fotbalový klub má již tradičně početnou skupinu skalních fanoušků, kteří se zapojují i do výjezdů na venkovní zápasy. Dalším kritériem je zkvalitnění služeb na stadionu v oblasti občerstvení a sociálního zařízení. V poslední době byl stadion modernizován a v současnosti splňuje všechny potřebné normy na pořádání druhé nejvyšší fotbalové soutěže v České republice.

#### **4.3 Příjmy a výdaje FC Hlučín a.s.**

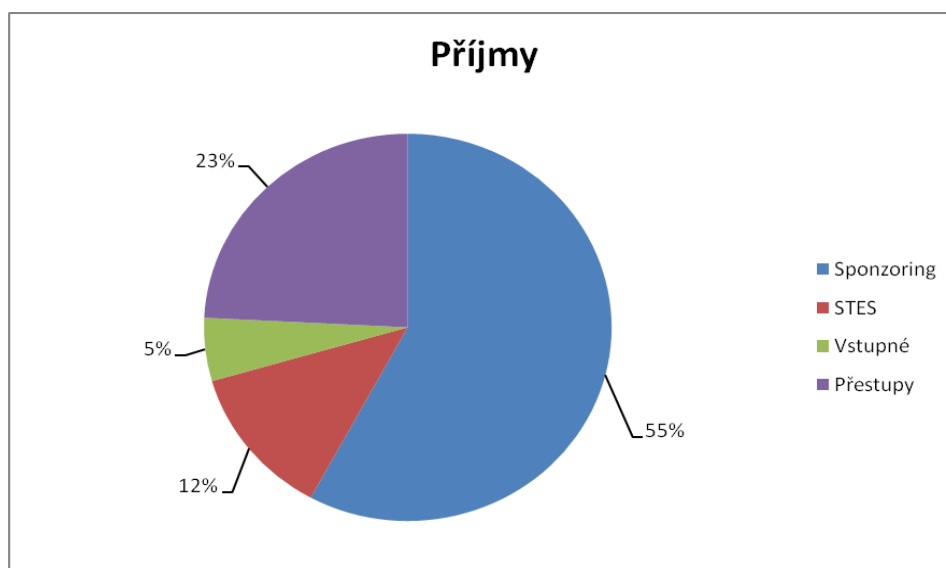
Management klubu má před každou novou sezónou řadu důležitých úkolů. Jedním z nich je i sestavení co možná nejpresnějšího rozpočtu. Rozpočet se vždy skládá ze dvou částí a to příjmové a výdajové. Rozpočet společnosti obsahuje mnoho položek a dat, které vedení využívá ze zkušeností z let minulých. Roční rozpočet se z dlouholeté zkušenosti pohybuje na hranici 12 miliónů Kč.

##### **Část příjmová je složena z příjmů:**

- regionálního sponzoringu – klub má uzavřenu řadu sponzorských smluv se sponzory, kteří buďto jednorázově, nebo v pravidelných měsíčních intervalech hradí své závazky dle předem sjednaných podmínek stanovených ve sponzorských smlouvách – viz. příloha č. 2.,
- od Společnosti STES, která je vlastníkem autorských a televizních práv na GL a 2. GL.,
- ze vstupného utrženého z domácích zápasů 2. GL a Ondrášovka cupu,
- příjem z prodeje hráčských práv, hostování, nebo registrační změny hráčů do druhého klubu.

Všechny tyto příjmy jsou znázorněny graficky – viz. graf č.1.

Graf č. 1 – Příjmy FC Hlučín a.s.

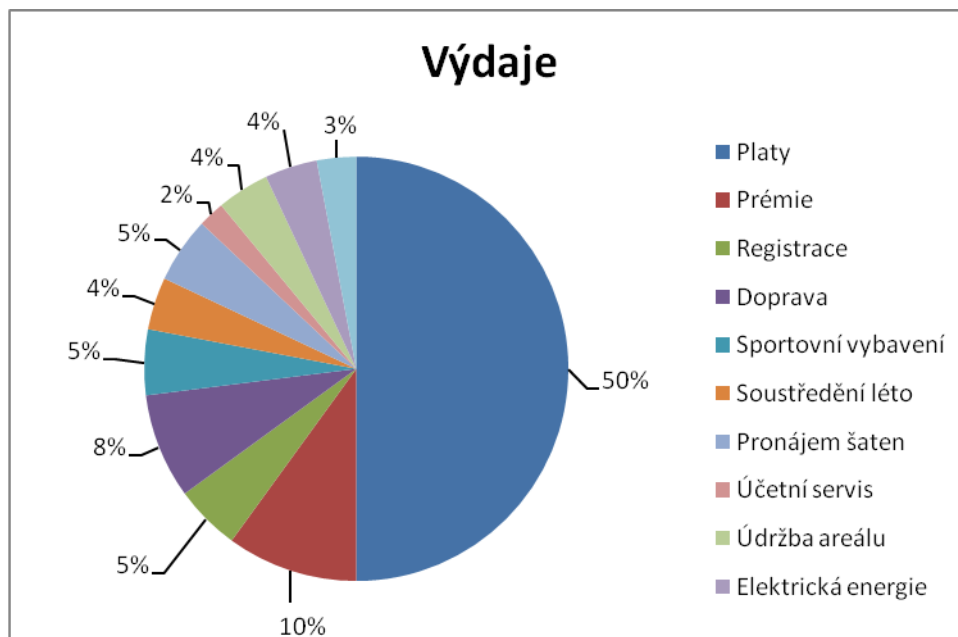


**Část výdajová je složena z výdajů na:**

- základní platy hráčů, realizačního týmu a vedení klubu,
- předpokládané vyplacené prémie A mužstvu mužů dle prémiového řádu klubu,
- registrační změny spojené prodejem hráčů do druhého klubu,
- kompletní doprava A mužstva na mistrovská utkání a na přípravné zápasy,
- sportovní vybavení jako jsou fotbalové míče, týmové oblečení, překážky potřebné pro trénink,
- herní a kondiční soustředění, které se koná dvakrát ročně,
- pronájem šaten jak pro tréninkovou činnost, tak při příležitosti konání mistrovských utkání,
- účetní servis DAKOPO a provoz sekretariátu,
- údržba areálu a přírodních travnatých ploch,
- režie v podobě elektrické energie, vodné a stočné,
- regenerace hráčů a posilovna.

Všechny tyto výdaje jsou znázorněny pomocí grafu – viz. graf č. 2.

Graf č. 2 – Výdaje FC Hlučín a.s.



#### 4.4 Příjmy a výdaje SK FC Hlučín

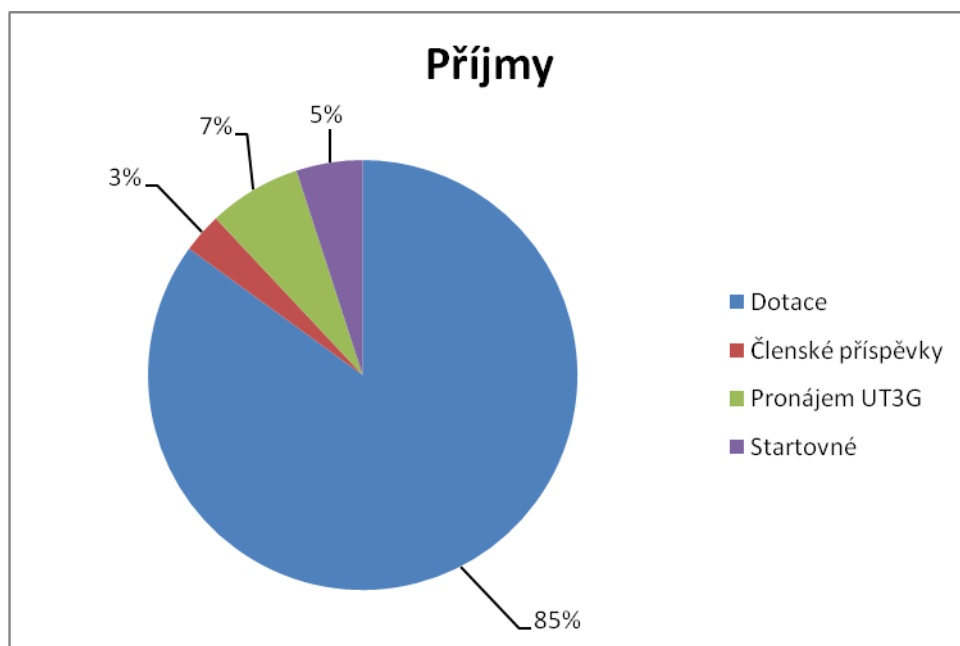
Občanské sdružení si na svůj provoz a na vytvoření kvalitních podmínek pro sportovní činnost mládežnických družstev FC Hlučín získává finance z vlastní činnosti, společně za pomoci dotací a darů města a jednotlivých organizací. Tyto finance jsou vynakládány především ve smyslu prosté údržby. Má opět dvě složky a těmi je část příjmová a část výdajová.

##### Příjmová část:

- příjmy plynoucí z dotací od města a ČSTV,
- příjmy z členských příspěvků všech mládežnických družstev – viz. tabulka č. 4.1.,
- příjmy z pronájmu umělé trávy třetí generace,
- příjmy ze startovného na turnajích pořádaných klubem .

Procentuelní vyjádření všech příjmů lze znázornit grafem - viz graf č. 3.

Graf č. 3 – Příjmy SK FC Hlučín



Tabulka č. 4.1. - Příjmy z členských příspěvků všech mládežnických družstev

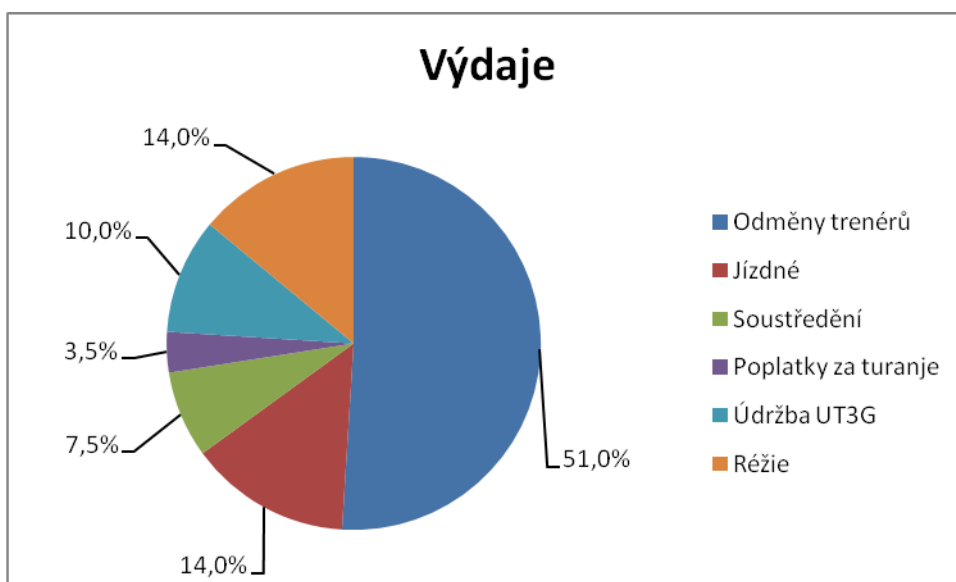
Členské příspěvky mládeže		
Kategorie	výše příspěvků	počet hráčů
U-19	300,- Kč	25
U-18	300,- Kč	5
U-17	300,- Kč	20
U-16	300,- Kč	7
U-15	300,- Kč	15
U-14	300,- Kč	14
U-13	300,- Kč	17
U-12	300,- Kč	15
U-11	300,- Kč	20
U-10	300,- Kč	18
U-9	300,- Kč	20
U-8	300,- Kč	20
U-7	200,- Kč	20

### Výdajová část:

- mzdové prostředky a odměny trenérům mládeže,
- jízdné k utkáním mládeže,
- soustředění,
- poplatky za turnaje,
- údržba umělé hrací plochy,
- režie v podobě elektrické energie, vodné a stočné.

Procentuelní vyjádření všech výdajů lze znázornit grafem - viz graf č. 4.

Graf č. 4 – Výdaje SK FC Hlučín



### 4.5 Aplikace SWOT analýzy

Tato analýza je založena na porovnávání 4 kritérií, kterými jsou:

- silné stránky,
- slabé stránky,
- hrozby,
- příležitosti společnosti.

Mezi **silné stránky** klubu můžeme zařadit:

1. FC Hlučín má kvalitní mládežnickou základnu, kterou vychovává pro své pozdější začlenění do A mužstva. Výchově mladých fotbalistů se věnují již už od útlého věku a v klubu je kladen i velký důraz na angažování kvalitních trenérů.
2. Klub má silné a stabilní vedení, které stojí za kvalitním, ne příliš početným managementem společnosti. Průbojný a cílevědomý podnikatel Lumír Kot a bývalý nejlepší fotbalový rozhodčí Lubomír Puček s dlouholetými zkušenostmi v oblasti fotbalu, který si prošel managementem špičkového českého klubu, jako je SK Slavia Praha, mohou být velkým přínosem a výhodou při plánování řízení společnosti.
3. Umělý trávník třetí generace. Tato hrací plocha je obrovskou výhodou zejména v zimním období. FC Hlučín pronajímá hřiště okolním týmům a to napomáhá k větším příjmům klubu.

**Slabé stránky:**

1. Stadion FC Hlučín i přes jeho modernizaci stále nenabízí potřebný komfort a pohodlí při sledování domácích zápasů.
2. Fotbalové zázemí v podobě šaten jak pro A mužstvo, tak i pro mládež. Klub má šatny pouze v pronájmu.
3. Umění týmu vyhrát důležité a rozhodující zápasy sezóny. Herní projev týmu je na dobré úrovni, ale prohrává zápasy vlastními chybami v posledních minutách zápasu. Tento důsledek může být zapříčiněn i malou zkušeností hráčů.

**Příležitosti:**

1. Získání nových a významných sponzorů. Klub má početnou skupinu malých a středně velkých partnerů, ale na silnou firmu, která by zajistila potřebné finanční zdroje stále čeká.

2. Zlepšení sportovních výsledků. Tento faktor by do hlediště místního stadionu přilákal větší počet diváků a tržby za vstupné by se navýšily. I pro příchod nových sponzorů je tento faktor velmi důležitý.

#### **Hrozby:**

1. Ztráta sponzorů zapříčiněná případným nekvalitním herním projevem, který by se projevil v tabulce a možný sestup klubu do nižší soutěže.
2. Existence jiného fotbalového klubu v okolí. V nedaleké Opavě se hraje také druhá nejvyšší fotbalová liga a to může mít za důsledek příliv nových mladých talentů právě do sousedního klubu. Dalším fotbalovým klubem v regionu jsou FC Vítkovice, které si také zakládají na kvalitní práci s mládeží.
3. Ztráta zákazníků – diváků zapříčiněná málo komfortním stadionem, který za nepříznivého počasí moc pohodlí nenabízí. Dále úbytek diváku z důvodu konání fotbalového utkání prvoligového FC Baníku Ostrava. Dalším důležitým faktorem může být nárůst Shopping center v nedaleké Ostravě.

Tabulka č. 2 – Aplikace SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
1. mládežnická základna 2. stabilní vedení 3. UT3G	1. stadion 2. šatny 3. důležité zápasy
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
1. nový sponzoři 2. sportovní výsledky	1. ztráta sponzorů 2. konkurence 3. ztráta diváků

#### **4.6 Možnosti sponzoringu v FC Hlučín**

V současné době, ještě stále doznívá ekonomická krize, není jednoduché získat nového sponzora na svou stranu. I přesto většina finančních prostředků směřujících do klubu plyne právě ze sponzoringu.

**Současnými sponzory FC Hlučín a.s. jsou:**

**Generální sponzor:**

- FEBE TRADE a.s.,
- Kot Steel, s.r.o.,
- Wiplast, s.r.o.

**Hlavní sponzor:**

- Vlastimil Jarolím – unisport,
- Auto Heller, s.r.o.,
- Travel Service, a.s.,
- Canaria Travel, s.r.o.,
- ROTO Nové Město,
- NBS Invest, a.s.,
- Alfest Lučina s.r.o.,
- CANIS.

**Hlavní parter dodávající sportovní vybavení:**

- Umbro.



### Reklamní partneři:

- Hawlik & sons, s.r.o.,
- Auto Hruška, s.r.o.,
- Klimont EX, s.r.o.,
- For pap s.r.o.

Pro potencionální sponzory může klub nabídnout hned několik lukrativních možností reklamy – viz. obrázek č. 4.

### Na dresech

Obrázek č. 4 – Reklama na dresech



**Reklamní plocha číslo 1:**

Zde má klub vyobrazeného jednoho z hlavních partnerů. Jedná se o nejlukrativnější místo na celém dresu. Je nejlépe viditelné a plocha pro logo je obrovská.

Částka za rok: jednorázově 500.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 2:**

Na tomto místě je vyobrazeno logo výhradního dodavatele sportovního vybavení.

Částka za rok: jednorázově 250.000,- Kč

další částky, tzv. bonusy se odvíjejí podle celkového umístění v tabulce po skončení sezóny.

**Reklamní plocha číslo 3:**

V tomto místě na dresu má umístěné logo menší partner klubu, jedná se o neúplně lukrativní místo. Ani plocha pro umístění loga není příliš velká. Pouze levý rukáv.

Částka za rok: jednorázově 100.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 4:**

Na tomto místě má logo jeden z předních partnerů klubu. Je to druhé nejlukrativnější místo na dresu. Místo je dostatečně velké a viditelnost loga velmi dobrá.

Částka za rok: jednorázově 500.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 5:**

Zde má logo jeden z hlavních partnerů klubů. Plocha je dostatečně velká, občas dochází k neúplnému zobrazení loga, obvykle při zastrčení dresu do trenýrek.

Částka za rok: jednorázově 250.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 6:**

Zde je umístěno stejné logo partnera jako na ploše č. 3

Loga jsou umístěné do kříže, a proto jsou dobře čitelné.

Částka za rok: jednorázově 100.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 7:**

Zde má umístěné logo jeden z menších partnerů. Plocha není příliš velká a z kontrastních důvodů není logo optimálně čitelné.

Částka za rok: jednorázově za rok 100.000,- Kč

**Reklamní plocha číslo 8:**

Zde má logo jeden z menších partnerů klubu. Plocha je dostatečně velká, ale nevýhoda je při vytažení dresu z trenýrek, dres pak zakrývá část loga.

Částka za rok: jednorázově 100.000,- Kč

**V areálu stadionu**

V areálu klubu se nachází spousta zajímavých ploch a prostor pro zviditelnění loga potencionálních sponzorů – viz. příloha č. 3. Jednou z nejlukrativnějších ploch jsou jednoznačně reklamní bannery kolem hrací plochy. Zde se částky za pronájem reklamní plochy pohybují od 50.000,- do 2.000 000,- Kč. Bannery mají rozměry od 2 až 6 metrů na délku a 1 metr na výšku. Další možností zviditelnit svou značku je umístit logo na střídačky. Mezi zajímavé plochy patří také V.I.P. prostory a plocha za účastníky tiskové konference po každém zápase. Zde se částky pohybují podle velikosti loga, obvykle od 10.000,- do 100.000,- Kč. Další velkou plochou pro umístění loga je ochranná síť za jednou z branek. Na tuto plochu lze umístit logo o jakékoliv velikosti a je na ni přímý výhled z hlavní tribuny.

## **5 Vymezení předností a rezerv klubu**

### **5.1 Přednosti klubu**

Hlavní předností klubu je již dlouhodobě úspěšná práce s hlučínskou mládeží, která je podložena kvalitními výsledky v podobě úspěchů dorosteneckých kategorií, kde každým rokem postupují. Počínaje Okresní soutěží až po Moravskoslezskou ligu, kterou hrají nyní a okupují postupové příčky v tabulce. Další neopomenutelnou kategorií je žákovská kategorie, která podobně jako dorostenecká kategorie postupuje soutěžemi rok co rok výše. Dalšími úspěchy mládeže jsou halové turnaje, na kterých FC Hlučín patří ke špičce v České republice. Hlučínská mládež je známá také v zahraničí, kde je každoročně zvána na mezinárodní turnaje např.: v Anglii, Skotsku, nebo Maďarsku. Mládežnická mužstva jsou složena převážně z odchovanců. To vše jenom utvrzuje v tom, že to klub myslí s mládeží opravdu vážně.

Klub má také velice zkušené a stabilní vedení. Ve vedení společnosti vystupují dva manažeři, kterými jsou Lumír Kot a Lubomír Puček. Oba funkcionáři využívají získaných znalostí během jejich dlouhodobého působení v oblasti fotbalu a zároveň jsou to i úspěšní podnikatelé. Všechny tyto dovednosti se snaží aplikovat do řízení společnosti.

### **5.2 Rezervy klubu**

Jednu z hlavních rezerv klubu vidím v nízkém komfortu zázemí a to jak pro fanoušky, tak pro hráče samotné. FC Hlučín nemá vlastní šatny, a proto je nucen si je pronajímat od soukromého sektoru. Šatny jsou složeny ze sestavy unimobuňek, které nenabízí dostatek pohodlí především v zimním období.

Další rezervu lze snadno vypočítat při pohledu na druholigovou tabulku, kde mužstvo mužů okupuje spodní příčky. I když se mužstvo prezentuje kvalitním herním projevem, tak úspěch v podobě získaných bodů nepřichází. Tuto rezervu vidím v tom, že mužstvo není schopné udržet příznivý výsledek a inkasuje v posledních minutách utkání, kdy tímto přichází o cenné druholigové body.

## 6 Shrnutí výsledků šetření, doporučení

Fotbalový klub FC Hlučín a.s. funguje jako celek na velice dobré úrovni. Úzký management klubu pracuje velmi komplexně a své cíle plní dle stanovených priorit. Roční rozpočet klubu se pohybuje na samotném dnu v porovnání s jinými druholigovými kluby. Vedení společnosti analyzuje dané problémy a snaží se o co možná nejekonomičtější řešení vzniklé komplikace. Plynulý chod tohoto klubu je zajištěn přísunem dostatečného množství peněžních prostředků od sponzorů a také nemalé pomoci města.

Fotbalový klub by mohl zvýšit kvalitu a komfort stadionu v podobě nových šaten. I když stávající šatny splňují normy na pořádání druholigových utkání, jsou již zastaralé a náklady na jejich údržbu stále rostou. Je nutné zmínit, že klub má šatny pouze v nájmu a je nucen platit desítky tisíc korun měsíčně za jejich pronájem, který se v celkové výši vyšplhá na 5% ročního rozpočtu klubu. Šatny jsou složeny ze soustavy unimobuněk. Proto bych navrhoval vedení společnosti střednědobí plán na vybudování nových šaten, kterými by zázemí FC Hlučín dostalo opět nový rozměr a položky celkového rozpočtu spojené s pronájmem stávajících šaten by se snížily. Nové šatny by byly ve vlastnictví FC Hlučín a.s.

Dále by se klub měl snažit o identifikaci příčiny v prohrávání důležitých zápasů. Možnou příčinou může být nízká věková struktura mužstva. Klub se sice snaží o složení mužstva převážně z mladých hráčů, což je určitě správná cesta, ale potřebná zkušenost a vyzrálost hráče může v klíčových zápasech chybět. Myslím, že začlenění jednoho, nebo dvou zkušených fotbalistů, kteří by v těžkých momentech zápasu vzali na sebe zodpovědnost, by mohlo mít pozitivní vliv na zlepšení sportovních výsledků mužstva.

V neposlední řadě doporučuji vedení klubu pokračování v úspěšné práci s mládeží, která je v Hlučíně již dlouhodobě velmi úspěšná.

## 7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo poukázat na jednotlivé činnosti managementu, organizační strukturu fotbalového klubu FC Hlučín a.s. a jeho získávání finančních prostředků v sezóně 2009/2010.

V teoretické části jsem se zaměřil na organizační strukturu a získávání finančních prostředků ve sportu jako takovém. Organizační struktura popisuje jednotlivé právní formy podnikání, které mohou ve sportu existovat a získávání finančních prostředků souvisejících se sponzoringem a reklamou ve sportovním odvětví, protože právě reklama je jedním z hlavních možných příjmů klubu. Dále jsem se v této části soustředil na objasnění použitých ekonomických analýz. Na teoretickou část jsem plynule navázal praktickou částí.

V první kapitole praktické části, tedy Analýza managementu FC Hlučín a.s. Nejprve jsem ve stručnosti popsal historii fotbalového klubu FC Hlučín. Poté jsem se snažil o nastínění organizační struktury a jednotlivé činnosti jejich představitelů. Po rozhovorech s několika členy vedení jsem zjistil, že je klub složen ze dvou společností a to občanského sdružení a akciové společnosti, které jsou spolu navzájem propojeny.

Druhá kapitola praktické části obsahuje strukturu rozpočtu fotbalového klubu. Zde jsem se podrobně zabýval příjmovou a výdajovou částí obou společností. Výsledky šetření jsem znázornil v procentuelním poměru za pomoci výsečových grafů.

Ve třetí kapitole praktické části jsem se zaměřil na aplikaci SWOT analýzy a na jejím základě jsem následně vymezil přednosti a rezervy klubu a doporučil možná řešení pro zlepšení. V oblasti reklamy jsem se snažil poukázat na možnosti klubu spolupracovat se sponzory. Jako možnost propagace si lze vybrat jak reklamu na dresech hráčů, tak i na reklamních panelech přímo ve sportovním areálu.

Informace o klubovém managementu jsem zjišťoval formou rozhovorů a následnou prací s poskytnutými dokumenty. Rozhovory jsem vedl přímo se dvěma top manažery a to s p. Kotem a Pučkem, všem těmto lidem patří mé upřímné poděkování, protože mi byly poskytnuty velmi cenné a konkrétní informace, které vedly k vypracování mé bakalářské práce. Celkově si myslím, že se mi stanovené cíle podařily úspěšně splnit.

## Seznam použité literatury a pramenů

### Monografie

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E., *Management sportu*, Praha: East West Publishing Compeny a East Publishing Praha, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [2] DURDOVÁ, I., *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2005. 88 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [3] DURDOVÁ, I., *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava 2002. 122 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [4] GRUBLOVÁ, E., a kol., *Podniková ekonomika*, dotisk prvního vydání. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] JANEČKOVÁ, L., VÁŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, P., *Marketing od A do Z*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KOTLER, P., *Marketing Management : 10. rozšířené vydání*. Doc. Ing. Václav Dolanský, Ing. Stanislav Jurnečka, 1st edition. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] LEDNICKÝ, V., *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [9] NOVOTNÝ, J., *Ekonomika sportu*, 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 264 s. ISBN 80-85866-68-4.
- [10] VEBER, J. a kol., *Základy managementu*, 2. vyd. – dotisk. Praha: FORTUNA, 2003. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.

### Právní předpisy

- [11] Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

### **Elektronické zdroje**

- [12] Internetové stránky tc business school. Dostupné z  
<http://www.tcbs.cz/weblog/analyza-synteza-a-management>. [cit. 4. května 2010]



## Seznam použitých zkratk

FC – fotbalový klub

a.s. – akciová společnost

např. – například

tzn. – to znamená

apod. – a podobně

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

§ - paragraf

CP – cenný papír

atd. – a tak dále

Kč – korun českých

mil. – milion

% - procento

OR – obchodní rejstřík

MSFL – moravsko slezská fotbalová liga

ČFL – česká fotbalová liga

GL – gambrinus liga

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dvořákova 82/13, Havířov – Město, 736 01

## **Seznam příloh**

Příloha číslo 1: Profesionální smlouva

Příloha číslo 2: Sponzorská smlouva – Smlouva o pronájmu ploch a umístění reklamy a smlouva o dílo

Příloha číslo 3: Plochy a prostory k pronájmu v areálu stadionu – FC Hlučín